

УДК 352.07:658.3:316.73:352/354

А. Ліпенцев

## РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Уряди змінюються через призму надання послуг.  
Громадяни як замовники (*споживачі, які беруть участь у створенні продукту*) – наступний крок в інноваціях у публічній службі\*

Виявлено, що у сучасних умовах пріоритетною для формування організаційної культури органів публічної влади є орієнтація на такі цінності організаційної поведінки, як якість робочого життя та баланс між роботою та життям. Опрацьовано досвід органів публічної влади Канади з формування клієнтоорієнтованої культури. Зазначено про вплив організаційної культури на формування компетенцій. Узагальнено основні атрибути культури досконалості у наданні послуг у державному секторі. Вивчено методологічні аспекти управління персоналом клієнтоорієнтованої організації на засадах компетенцій. Описано складові моделі включеності (емоційної залученості) персоналу. Виділено основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури. Охарактеризовано основні характеристики для розвитку лідерства для формування сервісної культури органів публічної влади.

Ключові слова: клієнтоорієнтована організаційна культура, компетенції, модель включеності/персоналу (engagement), атрибути клієнтоорієнтованої організаційної культури, складові моделі включеності (емоційної залученості) персоналу, основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури, управління персоналом клієнтоорієнтованою організацією на засадах компетенцій, характеристики лідерства для формування сервісної культури.

Стратегічні завдання підвищення якості адміністративних послуг та удосконалення управління сферою публічних послуг вимагають впровадження сучасних підходів та методів, що дозволяють забезпечити адекватне задоволення потреб людини, соціальних груп і суспільства загалом з урахуванням раціонального використання наявних ресурсів [1 – 4].

Системне формування, підтримка та розвиток відповідної організаційної культури є однією з передумов досягнення клієнтоорієнтованості у діяльності державних установ та організацій та пріоритетним завданням лідерів/керівників усіх рівнів [5]. Організаційна культура це – складна композиція базових припущень, які прийняті членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах і цінностях, що визначають для персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та ціннісні орієнтації передаються індивідам через “символічні” та атрибутивні засоби духовного та матеріального оточення всередині організації [6].

Тому метою статті є вивчення теоретичних та методологічних аспектів формування клієнтоорієнтованої організаційної культури в органах публічної влади.

\* Flumian M. Citizens as Prosumers: The Next Frontier of Service Innovation [Text] / M. Flumian. — Ottawa : Institute On Governance, 2009.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких основних завдань: проаналізувати досвід органів публічної влади Канади з формування клієнтоорієнтованої культури; виділити основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури; вивчити сучасні підходи до формування включеності (емоційної залученості) персоналу; вивчити методологічні аспекти управління персоналом клієнтоорієнтованої організації на засадах компетенцій; узагальнити основні характеристики для розвитку лідерства з формування сервісної культури органів публічної влади.

Окремі аспекти зазначеної проблематики були розглянуті у працях М. Армстронга, Р. Бояциса, Л. Галій, О. Зозулі, М. Курбатова, С. Лейко, Д. МакКлелланда, М. Магури, І. Мошури, С. Осборна, М. Осейко, А. Пригожина, Дж. Равена, А. Стадник, О. Тимощенко, М. Толочко, М. Флуміан, С. Роббінза, Т. Серопяна, А. Шмидт та інших вітчизняних та зарубіжних науковців.

У сучасних умовах пріоритетними для формування організаційної культури та організаційної поведінки в органах публічної влади є орієнтація на такі основні цінності організаційної поведінки: якість робочого життя та досягнення балансу між роботою та життям. Якість робочого життя – це якість відчуттів людини на робочому місці. Висока ефективність має супроводжуватися високим рівнем задоволення службовцем роботою, що забезпечує у діях керівництва: делегування; довіра; винагорода; чуйність. Баланс між роботою і життям – це створення впевненості у тому, що робочі вимоги розумно узгоджуються з особистим життям людини та її позаслужбовими обов'язками. Наведені ключові цінності передбачають, що організація вважає основним пріоритетом інтереси людей.

За досвідом реформування публічної служби Канади [7] найбільш фундаментальне питання, яке постає перед будь-яким органом публічної влади, що розпочинає трансформацію обслуговування, є зміна культури. Зміна культури вимагає часу, діалогу, вміння слухати і роботу з персоналом на багатьох рівнях. Необхідні специфічні (спеціальні) плани, щоб продемонструвати і зміцнити намір підприємства відійти від обслуговування, орієнтованого на відділи (департаменти) і на місто, до обслуговування, орієнтованого на громадянина в процесі роботи. Необхідне належне управління, щоб на практиці продемонструвати як нова культура буде виражатись внутрішньо і зовнішньо. Добре відомо, що організації змінюються тільки тоді, коли відбуваються зміни в культурі працівників і їхній поведінці на всіх рівнях організації. Поведінка (манери) персоналу у формі рішень та послуг, які вони надають, змінюється тільки тоді, коли принципи, що застосовуються і організація роботи є добре зрозумілими. Зміни в організації роботи є ознаками змін в культурі, що демонструють відданість організації або підприємства клієнтові. Зміна культури є видимою, коли покращується рівень обслуговування, ліквідовано дублювання, зменшено помилки, пілотні проекти ведуться за участю громадян і нарешті, процеси постійно вдосконалюються.

**Завдання (цілі) Service Ottawa на 2012 – 2014 рр. зосереджуються на громадянах і персоналі:**

1. Покращуючи задоволеність громадян/клієнтів: покращити досвід і взаємодію громадян і персоналу щодо послуг міста.

2. Покращуючи виконавчу (операційну) здатність: покращити ефективність і результативність процесу надання послуг для досягнення рівня обслуговування, який є схвалений Радою і чітко донесений до громадян і персоналу.

3. Покращуючи зацікавленість працівників: покращення загальної задоволеності персоналу, який надає і підтримує послуги міста. (*Roadmap to improve the quality of services in Ottawa 2012 – 2014 / Institute on Governance* \*).

Доцільно визначити основні атрибути культури досконалості у наданні послуг у державному секторі [8 – 10]:

1. Прихильність до високої якості обслуговування – публічні службовці та керівники чітко зорієнтовані на високу якість в обслуговуванні громадян та клієнтів і задоволення їх потреб, незалежно від каналу надання послуг та місцезнаходження.

2. Громадянин/клієнт у центрі уваги – публічні службовці та керівники забезпечують зорієнтованість усіх рішень на досягнення інтересів громадянина/клієнта (зовнішнього або внутрішнього). Постійне вдосконалення програм та механізмів залучення зацікавлених сторін.

3. Постійне підвищення якості обслуговування – публічні службовці та керівники забезпечують перманентне покращення, якості та своєчасності обслуговування громадян/клієнтів, а також партнерів за рахунок прогнозування та адаптації до потреб.

4. Інноваційне організаційне середовище – публічні службовці та керівники забезпечують інноваційний підхід і співпрацю для досягнення бажаних результатів, а також мають відповідні інструменти, ресурси та організаційну підтримку для діяльності.

5. Включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*) – кожен зі службовців має вирішальне значення для успіху організації, керівникам необхідно досягнути/забезпечити інтегрованість та продуктивність кожного співробітника на сто відсотків у процесі надання послуг.

6. Підтримуюче лідерство – необхідно забезпечити розвиток лідерства на всіх організаційних рівнях. Внески керівників повинні бути реальними, постійно видимими, ілюструвати значення організації, а також підтримувати, заохочувати та сприяти досягненню співробітниками високих результатів.

7. Чуйний сервіс – публічні службовці та керівники повинні оперативно виявляти та швидко реагувати на зовнішні або внутрішні потреби громадянина/клієнта та забезпечувати належний рівень сервісу, знаходячи підхід до кожного громадянина/клієнта.

8. Постійне навчання – публічні службовці та керівники повинні постійно вдосконалювати свої навички через організаційне навчання. Ідеологія концепції “організація, що навчається”.

Хотілося б звернути увагу на пункт 5 (*п'ятий*) вищенаведених основних атрибутів культури досконалості у наданні послуг “включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*)”.

В управлінні персоналом у вітчизняній публічній службі цей термін поки що практично не використовується, а саме з розвитком (підсиленням) включеності HRменеджери сучасних публічних служб пов'язують можливості покращення якості надання адміністративних послуг. Включеність – це прагнення співробітників вносити максимальний внесок у розвиток і успіх своєї організації [11, 12]. Важливим, на нашу думку, є розгляд підходів до вивчення феномену стану включеності/емоційної залученості персоналу у контексті сучасних HRM концепцій.

Основні міжнародні провайдери дослідження включеності/емоційної залученості персоналу такі компанії: “Hewitt Associates” (в Україні), “Gallup”, “Towers Watson”. Фахівці глобального консалтінгового HR холдингу “Hewitt Associates”

---

\* <http://iog.ca/> – переклад проекту PRISM (CIDE) 2012 р.

вважають, що лише за критерієм включеності/емоційної залученості персоналу (*Employee Engagement*) можна говорити не тільки про прийняття і розуміння співробітником цілей компанії, але і його прагненні і зусиллях, що робляться, для досягнення конкретних результатів [13, 14]. Мультіфакторна модель включеності “*Hewitt Associates*” передбачає, що про включеність персоналу може свідчити наступна їх поведінка: а) співробітники постійно позитивно відзиваються про компанію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів; б) співробітники постійно відчують потребу бути частиною компанії; в) співробітники прикладають додаткові зусилля на користь компанії за власною ініціативою. Саме тип поведінки в) дослідники компанії “*Hewitt*” вважають визначальним.

У решті випадків можна бути упевненим тільки в лояльності і задоволеності співробітника. З трьох видів поведінки складається модель включеності “*Hewitt*” 3“S”: Say (висловлюватись) – Stay (перебувати) – Strive (старатися). Навіть якщо нелояльні службовці у органі публічної влади домінують, можна налаштувати команду на високу якість послуг, цілеспрямовано працюючи з основними факторами, що підвищують включеність. Однак найскладніше в управлінні включеністю вірно визначити ці чинники. Фактори включеності неповторні не тільки для кожного органу публічної влади, але і для кожної з груп співробітників. Добре візуалізує матеріал про фактори включеності, графічна модель, запропонована фахівцями компанії “*Hewitt*”. Основні елементи цієї моделі – робота, люди, можливості, винагорода, процедури та якість життя (рис. 1).

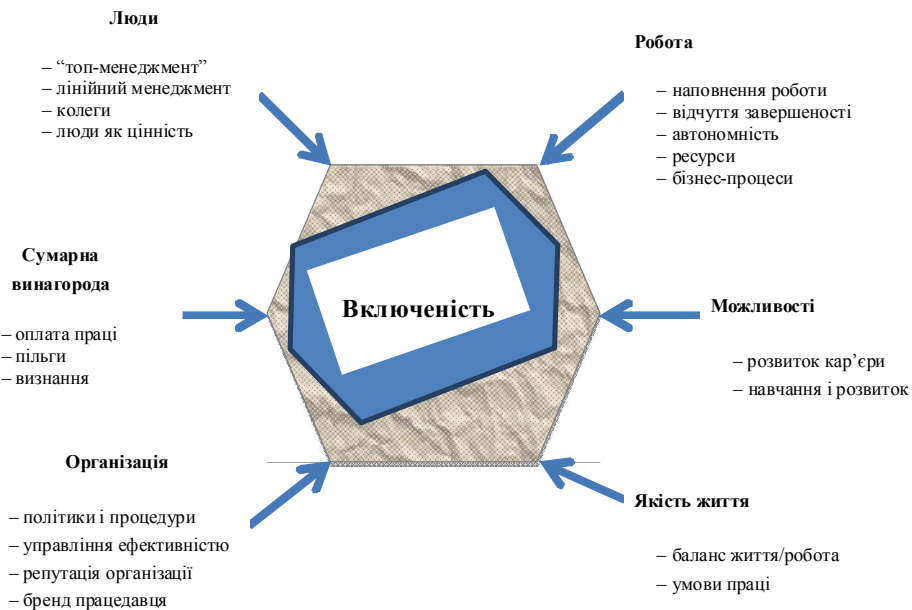


Рис. 1. Графічна мультіфакторна модель формування включеності (залученості) “Hewitt”

Саме елементи цієї моделі, на нашу думку, можуть бути покладені в основу формування методики розвитку системи управління персоналом органів публічної

влади, яка дозволить забезпечити формування клієнтоорієнтованої організаційної культури, а відповідно, підвищити якість адміністративних послуг та закласти підвалини ребрендингу органів публічної влади як працедавця.

У травні 2013 р. прийнято Постанову Кабінету Міністрів України “Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року”. Перший етап (2013 – 2014 рр.) має на меті послідовне створення системи управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом. Державна цільова програма розвитку державної служби спрямована на удосконалення системи управління людськими ресурсами на державній службі шляхом: ... впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців. Важливим є формування профіля компетентності службовців, які надають послуги з вимогами до знань, якостей, навичок, поведінки які необхідні для надання адміністративних послуг. У попередніх дослідженнях нами розглянуто підхід до розвитку компетенцій керівників на теоретичних засадах соціальної етології. Базуючись на отриманих результатах, вважаємо, що основний акцент у контексті завдань щодо забезпечення клієнтоорієнтованої поведінки публічних службовців доцільно робити на розвиток елементів соціальних та емоційних компетенцій [15].

Розробка компетенційного підходу була пов’язана з тим, що традиційні методи оцінки персоналу перестали задовольняти потреби організацій тому, що:

- робота на певній посаді характеризується еволюцією від групи незмінних завдань до комплексу посадових обов’язків;
- ініціатива працівників заохочується. Вони уповноважуються брати на себе більшу відповідальність, ніж раніше;
- таке збільшення обсягу, автономії і розмаїття роботи ускладнює опис посадових обов’язків традиційним способом.

Ми приєднуємось до думки, що основна додана вартість застосування управління на засадах компетентній полягає у тому, що цей підхід:

- надає можливість більш широко описати посадові обов’язки;
- забезпечує зв’язок між посадовими обов’язками та цілями організації.

Компетенція – це синтез знань, навичок, досвіду та практики. Компетенція – це відповідні навички, вміння, знання або поведінкові характеристики, які впливають на ефективність виконання роботи та часто пов’язані з організаційними цілями [16]. Компетенції (competencies) – це не лише навички та знання, але й також цінності, особисті якості та підходи, що проявляються у поведінці державного службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності.

Існують різні підходи до визначення типів компетенцій. Визнані британські автори (М. Армстронг) наводять таку типологію: поведінські компетенції, технічні компетенції, стандарти NVQs/SNVQs (встановлюють мінімальний стандарт у досягненні визначеної мети і виконання дій, сформульований так, що його використовувати для спостереження і оцінки при сертифікації) [17].

Головним популяризатором і одним із перших, хто розробляв концепцію компетенцій вважають Р. Бойциса (1982 р.), який дав визначення компетенції, як здатність людини поводити себе так, щоб задовольнити вимоги роботи у певному організаційному середовищі, що є причиною досягнення бажаних організаційних результатів.

Вперше вивчення компетенцій для прогнозування рівня ефективності виконання роботи було запропоновано американським психологом Д. МакКлелланда, який в 1973 р. опублікував статтю “Вимірювання компетентності замість вимірювання інтелекту” [18].

Дослідження, які він провів, доводили, що традиційні академічні тести здібностей і знань, як, втім, і наявність будь-яких дипломів у потенційних виконавців роботи, не забезпечують їм ефективності виконання робочих обов’язків і успіху у професійній діяльності. Такі висновки спонукали Д. МакКлелланда до пошуку саме “компетенцій” як характеристик, що відрізняють і прогнозуючих рівень ефективності виконання роботи у конкретних виконавців. Для аналізу компетенцій він вивчав характеристики успішних виконавців роботи і порівнював їх з характеристиками, які демонструють менш успішні виконавці тієї ж роботи.

Отже, ефективність виконання роботи Д. МакКлелланд безпосередньо пов’язує з наявністю у її виконавця певних компетенцій.

Великий внесок у розробку концепції компетенцій належить Р. Бояціс. Метою його досліджень у 80 рр. XX ст. було вивчення характеристик, які безпосередньо пов’язані з ефективністю роботи менеджерів, незалежно від специфіки діяльності їх організацій [19].

На відміну від Д. МакКлелланда, Р. Бояціс розглядає ефективність виконання роботи як досягнення виконавцем специфічних результатів, що досягаються завдяки певним діям, які підтримують процедури, політику і умови організації. Тобто, крім компетенцій, елементами ефективності виконання роботи є функціональні вимоги самої роботи, а також вимоги організаційного оточення. Запропонована Р. Бояціс модель ефективного виконання роботи фактично унаочнює взаємозв’язок та вплив компетенцій та організаційної культури на ефективність дій або поведінки (дієвості) службовця (рис. 2).

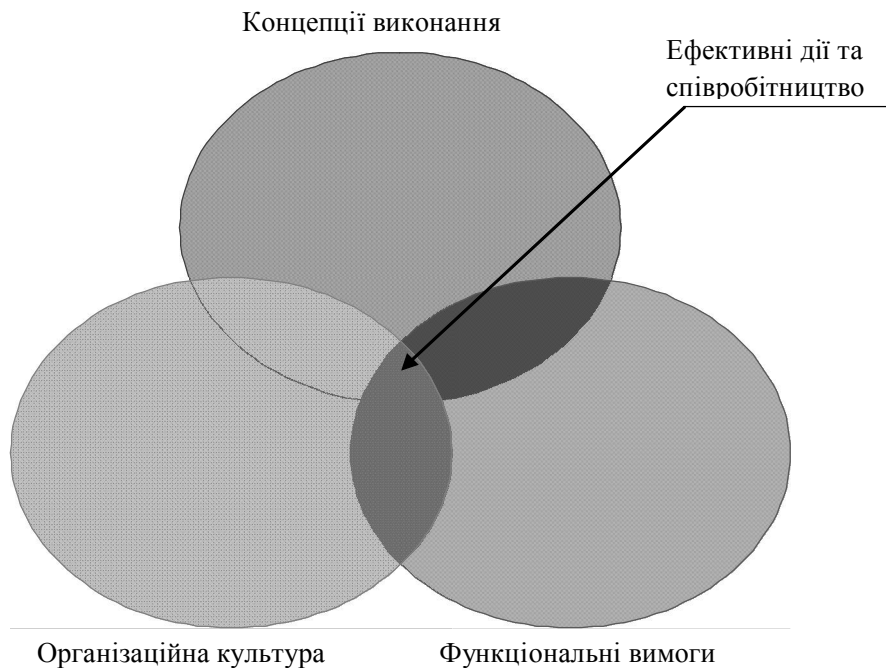


Рис. 2. Графічна модель ефективного виконання роботи [20]

Таким чином, за Р. Бояціс, компетенції необхідні для ефективного виконання роботи, але вони не мають вирішального значення, якщо не відповідають функціональним вимогам самої роботи і культурі організації.

Саме це твердження пояснює той факт, що, найчастіше, змінюючи місце роботи, а водночас і умови організаційного оточення (культуру), ефективні виконавці вже не досягають високих результатів при виконанні аналогічної роботи. Або такий факт: при зміні функціональних обов'язків працівника в межах тієї ж організації (підвищення на посаді) виконавці, які досягли видатної ефективності у минулому, не завжди забезпечують її на інших посадах.

Кожна компетенція, як вважає Р. Бояціс, має декілька елементів, наприклад: мотиви, риси характеру, аспекти самообразу або соціальної ролі особистості, вміння та навички, обсяг знань. З огляду на те, що мотиви здійснення будь-якої діяльності приховані на рівні підсвідомості, а вміння і навички – результат усвідомленої поведінки особистості, то і рівень прояви однієї і тієї ж компетенції може бути різним [21, 22].

Специфіка і оригінальність моделі компетентності Дж. Равена пов'язана з визнанням системоутворюючого значення ціннісно-мотиваційної сторони особистості. При тісному взаємозв'язку мотивації і здібностей мотивація, на його думку, є важливішою. Тільки інтеріоризація та усвідомлення суспільної значущості відповідних цілей визначають формування високої відповідальності, ініціативи, готовності до творчості.

Друга особливість моделі компетентності відображає відносно нову, відмінну від панівної, психометричну концепцію, яка стверджує гетерогенність (а не гомогенність) ключових факторів компетентності. При цьому передбачається, що компоненти компетентності мають властивість кумулятивності, зокрема можуть заміщати один одного [23].

Встановлюючи співвідношення між поняттями “компетенція” й “компетентність”, зазначаємо необхідність їх розмежування. На основі того, що компетенція визначається певною організацією, установою, державою як наперед задана вимога до знань, умінь, навичок, якими повинна володіти особистість, для успішної діяльності в межах тієї сфери, де ця діяльність буде здійснюватися.

Компетентність, своєю чергою, є надбанням самої особистості, визначає якісний рівень, засвоєння в наслідок навчання, знань, умінь навичок та здатності застосувати їх, на основі власного досвіду, в процесі здійснення певної діяльності. Компетенція пов'язана з певним видом діяльності, тоді як компетентність – з особистістю, з її внутрішніми якостями та здібностями.

Компетенція “на пряму” пов'язана з компетентністю, оскільки конкретно окреслює те наперед задане коло питань і в тій сфері діяльності, з якими повинна бути добре обізнана. Іншими словами, компетенція є певним, заздалегідь визначеним, набором знань, умінь, навичок, а компетентність – якісною характеристикою їх засвоєння, що проявляється в процесі практичної діяльності [24]. Доцільно додати що у деяких нормативних актах України термін “компетентність” був використаний через певні обмеження (недосконалість) законодавчих актів практикою, хоча фактично йдеться про застосування компетенційного підходу, і це дає підстави для полемізації і розвитку цього питання.

Компетентні профілі (моделі компетенцій) – це низка спеціальних компетенцій для: організації; функціональної спільноти/професійної групи або певної посади. Для надання послуг особливо важливі соціальні та емоційні компетенції (рис. 3).



Рис. 3. Графічна модель складових компетенції [25]

Модель повинна відповідати загальній стратегії надання якісних адміністративних послуг та вмщувати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Компетенції зорієнтовані на об'єктивізацію оцінки керівників та спеціалістів, які займаються неструктурованою діяльністю, що передбачає високий ступень свободи та творчості [26] (рис. 4, 5).

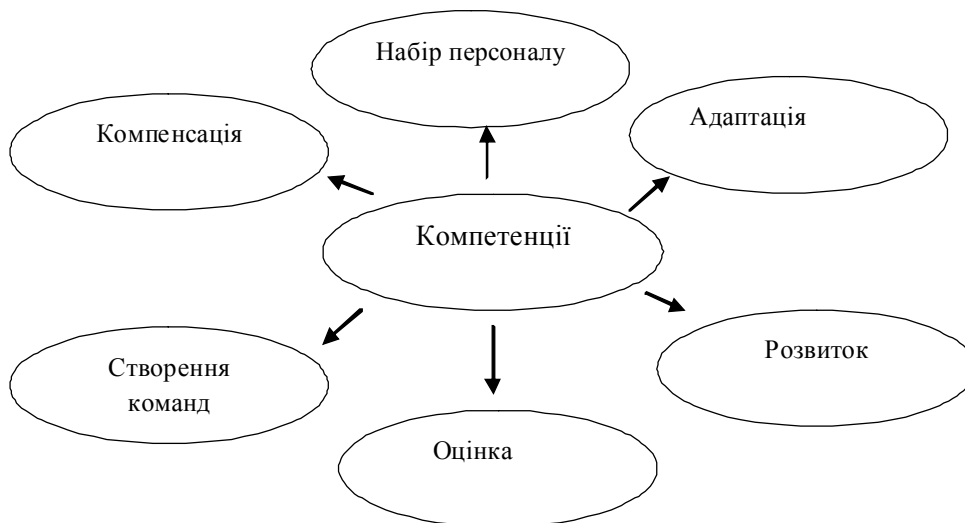


Рис. 4. Застосування компетенцій у здійсненні функцій управління персоналом [27]



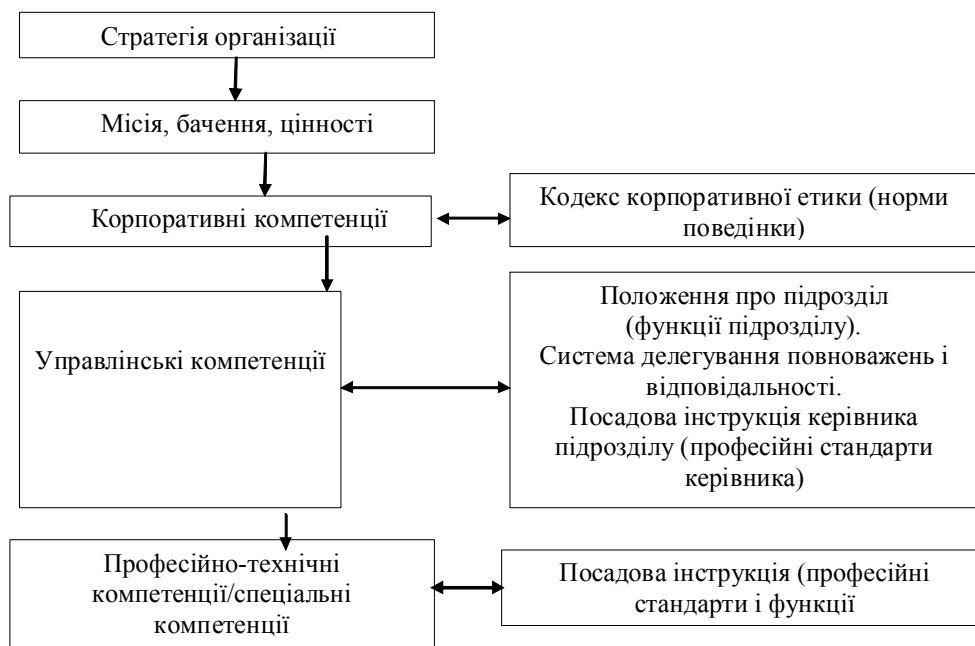


Рис. 5. Графічна модель рівнів формування компетенцій у організації [28]

У практиці управління людськими ресурсами сучасних організацій виділяють HR технології передбачають такі ключові елементи компетенції:

- назва сфери діяльності (наприклад-управління діяльністю);
- описова частина (загальне визначення/опис компетенції);
- показники поведінки (твердження, якими описується ефективна поведінка у контексті даної роботи).

Наказом Нацдержслужби України №148 від 20.07.2012 р. введено у дію “Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах” [29], а також наведено низку визначен понять, а саме:

- профіль професійної компетентності посади державної служби – комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов’язків;
- ключові вимоги до рівня професійної компетентності осіб – знання, уміння і навички, якими повинен володіти державний службовець для результативної роботи, що підтримують цінності та призначення державного органу, його місію;
- показники поведінки – стандарти ефективної поведінки, які спостерігаються в діях особи, що володіє конкретними знаннями, уміннями і навичками.

Наведемо приклад підходів сервісної організації щодо визначення показників показників поведінки компетенції “Клієнтоорієнтованість” [30]:

- уважно слухає клієнта, що не перебиває;
- без роздратування відповідає на питання, щиро посміхається;
- здатність зібратися, трансформуватися навіть при високому ступені втоми;

- самоконтроль із споживачем. Здатність переключатися з негативних емоцій на позитивні (навіть при конфлікті з колегою не нести негатив у зал);
- орієнтація на сервіс (передусім);
- сервіс як пріоритет у всіх інших завданнях;
- мова тіла, що свідчить про впевненість і гідність;
- прямий погляд, легке встановлення контакту з незнайомими людьми;
- позитивна реакція на будь-яке побажання/прохання споживача, готовність виконати/шукати можливість виконати його, не замислюючись;
- здатність до імпровізації, відповідати на будь-який нестандартні питання;
- вміння не соромитися і не боятися, а просто робити;
- рух і реакція на ситуацію швидко, здатність до швидкого сервісу.

Також можуть наводитись і приклади проявів небажаної поведінки – негативні поведінкові індикатори – показники:

- запальність, невміння стримувати негативні емоції з споживачами певного типу;
- нав'язливі жести;
- на рівні мови – слова-паразити;
- прояви зарозумілості, зверхності.

Дослідження практики сервісних організацій та напрацювання науковців [31] дозволяє нам виділити основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури для формування культури чуйного ставлення до клієнтів:

- 1) доброзичливі і комунікабельні службовці;
- 2) мінімізація ступіні формалізації. Працівникам, зайнятим у сфері обслуговування, бажано надавати певну свободу у діях, щоб вони могли оперативного реагувати на мінливі потреби клієнтів;
- 3) наділення службовців широкими владними повноваженнями. Службовці, яким надається можливість самостійно приймати багато рішень, що стосуються обслуговування клієнтів, роблять все, що, на їхню думку, необхідно для задоволення клієнтів;
- 4) сформоване вміння слухати зовнішніх та внутрішніх клієнтів;
- 5) ясність організаційних ролей;
- 6) включеність/емоційна залученість службовців. Фактично завдання лідера створити таке середовище, у якому службовці захочуть і зможуть розкрити свої здібності і реалізувати потенціал.

Наші дослідження дозволили виявити основні напрямки формування культури високої якості послуг в органах публічної влади через створення холістичної системи управління персоналом, а саме: а) управління персоналом на засадах компетенцій; б) відбір відповідних кандидатів; в) процеси навчання і соціалізації; г) структурні рішення; д) наділення службовців владними повноваженнями; е) розвиток лідерства на усіх рівнях організації; ж) система оцінки результатів роботи; з) управління системою заохочень і винагороди.

Розглянемо згадану вище систему детальніше:

1. *Відбір*. Формування культури чуйного ставлення до клієнтів найкраще починати з прийому на роботу людей, риси характеру і погляди яких відповідають вимозі орієнтації на обслуговування (йдеться про людей, яким належить вступати в безпосередній контакт з клієнтами). Зокрема, результати досліджень показують, що дружелюбність, ентузіазм і уважність у сервісних службовців позитивно впливають на те, як клієнти сприймають якість одержуваного обслуговування.

2. *Навчання і соціалізація.* Організації, які намагаються стати більш чуйними до потреб клієнтів, не завжди мають можливість повністю оновити контингент своїх працівників. У таких випадках акцент потрібно зробити на навчанні, а не на прийомі на роботу нових співробітників. Конкретний зміст програм навчання може значно різнитися, проте в будь-якому випадку, вони повинні надавати якомога більш повні знання про пропоновану продукцію, навчати майстерності “активного слухання”, вмінню виявляти турботу про клієнта і правильно висловлювати свої емоції.

3. *Структурні рішення.* Працівники здатні краще задовольняти потреби клієнтів, коли вони можуть самостійно приймати рішення, що стосуються обслуговування. Тому керівництво організації повинне знизити гніт правил і нормативів, що заважають працівникам адаптувати свою поведінку до мінливих потреб і запитів клієнтів.

4. *Наділення владними повноваженнями.* Низька ступінь формалізації узгоджується з тим, що працівники наділяються правом самостійно приймати рішення, що стосуються їх повсякденної роботи.

5. *Сервісне лідерство на усіх рівнях органу публічної влади.* Лідери на усіх ієрархічних рівнях в культурах чуйного ставлення до клієнтів постійно демонструють своїми словами і вчинками підвищену увагу до потреб і запитів клієнтів.

6. *Оцінка результатів роботи.* Оцінка діяльності працівників на основі їх поведінки, тобто на основі таких критеріїв, як старанність, дружелюбність, вміння працювати в колективі і вирішувати проблеми клієнтів, сприяє підвищенню якості обслуговування. Така оцінка наділяє робітників більшим ступенем контролю над обставинами, що впливають на те, як їх робота буде оцінена, і тому вони прагнуть обслуговувати клієнтів як можна краще.

7. *Системи заохочення і винагороди.* Нарешті, якщо керівництво організації хоче домогтися високої якості обслуговування клієнтів, воно повинно заохочувати і винагороджувати старанність працівників, спрямовану на “догодження” клієнтам, а також встановлювати розмір заробітної плати і підвищувати службовців на посаді, залежно від того, наскільки якісне обслуговування вони забезпечують своїм клієнтам.

Зважаючи на результати проведених досліджень [32], ми узагальнили основні характеристики для розвитку лідерства, для формування сервісної культури органів публічної влади:

1. Заохочення за позитивне більше, аніж покарання за негативне.
2. Помилки розглядаються як можливість для навчання (навчання – процес і результат набуття індивідуального досвіду, знань, умінь і навичок).
3. Заохочення і підтримка ініціативності, інноваційності та креативності.
4. Мінімізація проявів мікроменеджменту – менше перевірок, більше довіри до службовців.
5. Нагороджувати за ефективність, просувати за здібності.
6. Керівник – це не контролер, а коуч.
7. Співробітники будуть ставитися до клієнта так, як Ви ставитеся до співробітників.

**Висновки:**

1. За досвідом реформування публічної служби Канади ключовим питанням підвищення якості публічних послуг є зміна організаційної культури.

2. Визначено основні атрибути культури досконалості у наданні послуг у державному секторі: 1) прихильність до високої якості обслуговування; 2) громадянин/клієнт у центрі уваги; 3) постійне підвищення якості обслуговування; 4) інноваційне

організаційне середовище; 5) включеність/емоційна залученість персоналу (*engagement*); 6) підтримуюче лідерство; 7) чуйний сервіс; 8) постійне навчання.

3. Основний акцент потрібно робити на розвиток елементів соціальних та емоційних компетенцій. Важливою умовою для формування клієнтоорієнтованої культури ми вважаємо навчальні заходи (особливо неформальні) з розвитку емпатії у державних службовців.

4. Визначено основні змінні/характеристики сервісної організаційної культури: 1) доброзичливі і комунікабельні службовці; 2) зниження ступіні формалізації; 3) наділення службовців широкими владними повноваженнями; 4) сформоване вміння слухати зовнішніх та внутрішніх клієнтів; 5) ясність організаційних ролей; 6) включеність/емоційна залученість службовців.

5. Мультифакторна модель включеності/емоційної залученості персоналу (*engagement*) “*Hewitt Associates*” передбачає, що про включеність персоналу може свідчити наступна їх поведінка: а) співробітники постійно позитивно відзиваються про організацію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів; б) співробітники постійно відчують потребу бути частиною організації; в) співробітники прикладають додаткові зусилля на користь організації за власною ініціативою.

6. Лідер подає приклад, викликає в інших бажання наслідувати йому, створює обстановку довіри. Мотивуюче керівництво ефективніше будь-якого іншого тим, що воно оцінює насамперед досягнення і розвиває цінні здібності, тобто підвищує енергію працівника, а не гасить її покараннями. Багато досліджень свідчать, що, якщо всередині установи відносини конфліктні, “грубі”, то установа не здатна забезпечити надання якісних послуг.

7. З’ясовано, що важливим аспектом формування культури високої якості послуг у органах публічної влади є демонстрація викладачами системи навчання публічних службовців особистих прикладів клієнтоорієнтованої поведінки та інноваційних підходів у процесі навчання.

8. У контексті завдань модернізації процесів управління персоналом із орієнтацією на аспекти підвищення соціальної чутливості державної служби до потреб громадян державної кадрової політики окреслені нами питання набувають особливого значення і потребують вироблення підходів до імплементації у практику управління персоналом органів публічної влади в Україні сучасних підходів до лідерства, зорієнтованого на формування сервісної культури органів публічної влади для забезпечення високої якості адміністративних послуг для громадян.

### Література

1. Osborne S. P. The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance [Text] / S. P. Osborne. — N.-Y.: Taylor & Francis, 2010. — 431 p.
2. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [Електронний ресурс]: схвалена Указом Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 832 с. — (Серія “Классики МВА”).
4. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців / А. В. Ліпенцев, О. В. Тимошенко // Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр. — Вип. 6. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. — С.130—136.
5. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства у органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичний та методологічний

аспект / А. В. Ліпенцев // Демократичне врядування [Електронний ресурс] : наук. вісн. — 2013. — Вип. 12. — Режим доступу : <http://www.lvivacademy.com/visnik12/fail/Lipentsev.pdf>.

6. Ліпенцев А. Організаційна культура / А. Ліпенцев // Енциклопедія державного управління [Текст] : у 8 т. Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. — С. 385—389.

7. Service Canada. People serving people [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.serviccanada.gc.ca/eng/home.shtml>.

8. Надання адміністративних послуг [Текст] : навч.-метод. посіб. для системи підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / уклад. Ліпенцев А. В. — К. : К.С.І., 2013. — 184 с.

9. Роббинз С. П. Основы организационного поведения [Текст] / С. П. Роббинз ; пер. с англ. — 8-е изд. — М. : Издательский дом “Вильямс”, 2006. — С. 20.

10. Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади / А. В. Ліпенцев, І. І. Мошура // Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (20 квітня 2012 р.) : пленарне засідання / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — С. 7—14.

11. Model of Leadership Development “Service Ontario” [Electronic resource]. — Access mode : <http://www.ontario.ca/serviceontario>.

12. Магура М. Секреты мотивации [Текст] / М. Магура, М. Курбатова. — М. : Биб-ка журнала “Управление персоналом”, 2007. — 653 с.

13. Шмидт А. О вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников в Украине [Электронный ресурс] / А. О. Шмидт. — Режим доступа : <http://www.hrc.com.ua/content/articles/>.

14. Осейко Н. Измерение и управление вовлечённостью сотрудников [Электронный ресурс] / Н. Осейко. — Режим доступа : [http://www.hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images\\_HR/Nikolai\\_Oseiko.pdf](http://www.hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images_HR/Nikolai_Oseiko.pdf).

15. Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 350 від 13.05.2013 р. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF>.

16. Саєнко О. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України / О. Саєнко // Вісник державної служби України [Електронний ресурс]. — 2011. — № 2. — Режим доступу : [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=485523&cat\\_id=37402#\\_ftnref2](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=485523&cat_id=37402#_ftnref2).

17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг ; под ред. С. К. Мордовина ; пер. с англ. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2012. — С. 174—178.

18. McClelland D. C. Testing for competence rather than testing for “intelligence” / McClelland D. C. // American Psychologist [Text]. — 1973. — № 28(1). — Р. 1—14.

19. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы [Текст] / Р. Бояцис ; пер. с англ. — М. : НИРРО, 2008. — 352 с.

20. Там же. — 352 с.

21. Там же. — 352 с.

22. Толочко В. Изучение компетенций персонала : зарубежный и отечественный опыт [Электронный ресурс] / В. Толочко, Л. Галий, Т. Серопян. — Режим доступа : [http://www.provisor.com.ua/archive/2009/N10/ikomp\\_109.php](http://www.provisor.com.ua/archive/2009/N10/ikomp_109.php).
23. Равен Дж. Компетентность в современном обществе [Текст] / Дж. Равен. — М. : Когито-Центр, 2002. — 218 с.
24. Лейко С. В. Поняття “компетенція” та “компетентність”: теоретичний аналіз / С. В. Лейко // Педагогічний процес: теорія і практика [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. — 2013. — Вип. 4. — Режим доступу : <http://prrp.org.ua/images/2013/04/15.pdf.pdf>.
25. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців... — С. 130—136.
26. Service Canada...; Надання адміністративних послуг... — 184 с. ; Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади ... — С. 7—14.
27. Ліпенцев А. Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу: у контексті формування культури управління державними установами / А. Ліпенцев // Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2007. — № 2. — Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/debu/2007-2/doc/3/01.pdf>.
28. Стадник А. Оценка персонала [Текст] / А. Стадник. — М. : ООО “Бегин групп”, 2005. — С. 70, 71.
29. Методичні рекомендації з розробки профілів професійної компетентності посад державної служби у державних органах [Електронний ресурс] : затверджено наказом Нацдержслужби України № 148 від 20.07.2012 р. — Режим доступу : [http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=598367&cat\\_id=581194](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=598367&cat_id=581194).
30. Зозуля О. Клиентоориентированный персонала. С чего начинается сервис? / О. Зозуля // Управление персоналом – Украина [Текст]. — 2014. — № 2(245). — С. 66—68.
31. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців... — С. 130—136; Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства у органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг...; Надання адміністративних послуг... — 184 с.; Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения... — С. 20; Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади... — С. 7—14; Model of Leadership Development “Servic Ontario”...; Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року...; Саєнко О. Лідерство на державній службі...; Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами... — С. 174—178; Бояцис Р. Компетентный менеджер... — 352 с.; Пригожин А. И. Методы развития организаций [Текст] / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 863 с.
32. Ліпенцев А. В. Розвиток емоційних компетенцій державних службовців... — С. 130—136; Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства у органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг...; Надання адміністративних послуг... — 184 с.; Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения... — С. 20; Ліпенцев А. В. Пріоритети модернізації державної служби: розвиток культури якісного надання послуг у публічній службі Канади... — С. 7—14; Model of Leadership Development “Servic Ontario”...; Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року...; Саєнко О. Лідерство на державній службі: досвід Канади для України...; Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами... — С. 174—

**A. Lipentsev**

**THE DEVELOPMENT OF CLIENT-ORIENTED ORGANIZATIONAL CULTURE  
IN PUBLIC AUTHORITIES**

**Author reveals that under contemporary conditions the orientation on such values of organizational behaviour as quality of work life and balance between work and life has the priority for formation of organizational culture in public authorities. The Canadian experience on formation of client-oriented culture is analysed. The influence of organizational culture on formation of competencies is revealed. The main attributes of the culture of excellence in public services provision are summarized. The methodological aspects of HR management in client-oriented organization on the basis of competences are examined. The constituents of the model of emotional engagement of personnel are described. The main variables/features of service organizational culture are marked out. The main features for leadership development necessary for formation of service culture in public authorities are summarized.**

**Key words: client-oriented organizational culture, competencies, model of personnel engagement, attributes of client-oriented organizational culture, constituents of the model of emotional engagement of personnel, main variables/features of service organizational culture, HR management in client-oriented organization on the basis of competences, features for leadership development necessary for formation of service culture.**